

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ



**XXII МІЖНАРОДНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«Управління проектами у розвитку суспільства»**

**Тема: «Штучний інтелект і управління проектами післявоєнного
відновлення України»**

Тези доповідей

м. Київ, 23 травня 2025 року

Данченко О.Б., Федотова Н.О.²

¹ Черкаський державний технологічний університет

² ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СИНКРЕТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

У сучасних умовах, коли складність проєктів постійно зростає, а команди стають мультикультурними, працюючи у віддаленому або гібридному режимі, у різних часових поясах та географічно віддалених місцях, представляючи різні покоління та адаптуючись до динамічного робочого середовища, умовах виникає гостра потреба у впровадженні більш адаптивних підходів до управління конфліктами, які б ефективно поєднували перевірені традиційні методи, моделі та інструменти з інноваційними рішеннями, враховуючи специфічні виклики сучасного робочого середовища.

Дослідження управління конфліктами в проєктах широко висвітлюються в роботах вітчизняних та міжнародних науковців. Попри розвинену наукову базу, це питання потребує постійної уваги через динамічність і невизначеність сучасного середовища. Аналіз праць таких авторів, як Оксамитна Л. П. [1], Торба Т. В. [1], Ровенська В. [2], Смирнова І. [2], Латишева О. [2], Мельниченко О. [3], Мельниченко М. [3], Scarlat C. [4], Bărar D.-A. S. [4], Munkvold R. [5], Kolås L. [5], Palmquist A. [5], Данченко О. Б. [6], [7], Бедрій Д. І. [6], Семко І. Б. [6] та інших, підтверджує актуальність теми та потребу в нових адаптивних підходах до управління конфліктами. Попри численні наукові дослідження з управління конфліктами, сучасне проєктне середовище вимагає адаптивного підходу, який поєднує класичні й інноваційні методи та синтезує найкращі практики. Це сприятиме ефективному вирішенню конфліктів, підвищенню продуктивності команд і успішній реалізації проєктів у динамічних умовах.

Одним із основних принципів сучасного управління проєктами є формування сприятливого середовища для ефективної співпраці в межах проєктної команди. Цей аспект визначено серед 12 ключових принципів у Стандарті управління проєктами [8]. Одним із способів створення сприятливого середовища для співпраці в проєктній команді є впровадження «локальної» культури роботи з конфліктами через командну угоду. Угода містить алгоритм для ідентифікації, діагностики, визначення суті конфлікту, підбору інструментів управління та шляхів вирішення. Такою угодою може бути концептуальна модель креативного управління конфліктами «Компас 8D». Основою моделі є синкретичний підхід, що інтегрує *п'ять концептуальних компонентів* для цілісного, адаптивного та людиноцентричного управління конфліктами в проєктах:

1. *Компас* виступає символом навігації у вирішенні конфліктів, орієнтуючи на досягнення спільних цілей проєкту.

2. *Дизайн-мислення* – у рамках управління конфліктами дизайн-мислення створює людино-орієнтовану атмосферу, зокрема, учасники прагнуть зрозуміти потреби та емоції інших сторін, намагаючись подивитися на ситуацію їхніми очима.

3. *Синкретичне управління* – це стратегія, спрямована на інтеграцію найкращих практик та об'єднує різноманітні підходи, методи та інструменти для формування цілісної системи управління, яка максимально відповідає потребам проєкту і сприяє досягненню його цілей.

4. *Візуалізація даних* у контексті управління конфліктами сприяє колективному аналізу ситуації, робить процес ухвалення рішень більш прозорим для всіх учасників і створює чітку візуальну базу для ефективного прийняття рішень. Одним із ключових засобів такої візуалізації виступає інтелектуальна карта (mind map), відома також як майнд-карта, ментальна карта чи мапа думок.

5. *Штучний інтелект* - ключовим елементом концептуальної моделі є інтеграція штучного інтелекту на всіх етапах процесу управління конфліктом. Штучний інтелект забезпечує дотримання принципів нейтральності та неупередженості, а також підтримує аналітичний підхід у ситуаціях, коли емоційна залученість людини може негативно вплинути на процес управління конфліктом.

Охарактеризовані концепти дозволили визначити комбінацію різноманітних методів, підходів та інструментів, що у своїй сукупності формують інноваційну інтегративну та впорядковану модель креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D». Основні структурні компоненти цієї моделі відображені на рис. 1.

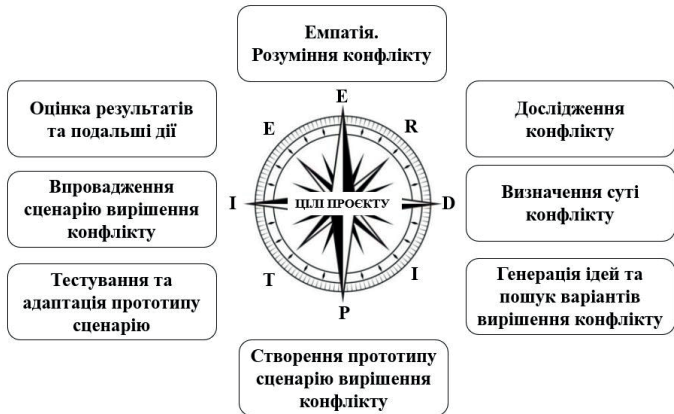


Рис. 1. Концептуальна модель креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D»

Джерело: запропоновано авторами

Модель має 8 складових елементів - напрямків за аналогією з 8-ма (вісьмома) географічними напрямками - сторонами світу на компасі, кожен з яких відповідає конкретному складовому елементу процесу управління конфліктом. Побудова концептуальної моделі креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D» ґрунтується на етапах дизайн-мислення, які інтегровані в процес управління конфліктом. Це ітеративний та

структурований процес, що складається з восьми етапів прийняття рішень, який допомагає зорієнтуватися, пройти вірним шляхом та дістатися пункту призначення. При цьому, цілі проекту забезпечують узгодженість на кожному етапі процесу управління конфліктом. Детальна візуалізація кожного етапу процесу креативного управління конфліктом концептуальної моделі «Компас 8D» представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Візуалізація етапів процесу креативного управління конфліктом концептуальної моделі «Компас 8D»

№	Напрямок компасу	Етап дизайну-мислення	Назва етапу моделі	Що відбувається	Інструменти	Результат етапу
1	E (Empathize)	Емпатія	Емпатія. Розуміння конфлікту	Аналіз емоцій, формування довіри	Карта емпатії	Психологічний портрет ситуації
2	R (Research)	Дослідження	Дослідження конфлікту, аналіз причин	Аналіз джерел конфлікту	Карта аналізу конфлікту	Виявлені глибинні первопричини
3	D (Define)	Визначення	Визначення суті конфлікту	Формулювання суті конфлікту	Карта формулювання суті конфлікту	Чітке визначення суті конфлікту
4	I (Ideate)	Генерація ідей	Генерація ідей та пошук варіантів вирішення конфлікту	Створення варіантів та обрання найбільш потенційного	Карта ідей	Рішення для створення прототипу
5	P (Prototype)	Прототипування	Створення прототипу (сценарію) вирішення конфлікту	Побудова сценарію	Карта сценарію вирішення конфлікту	План дій
6	T (Test & Improve)	Тестування та вдосконалення	Тестування та адаптація прототипу (сценарію) вирішення конфлікту	Перевірка ефективності та вдосконалення сценарію	Дорожня карта сценарію вирішення конфлікту	Оптимізований план дій
7	I (Implement)	Впровадження	Впровадження сценарію вирішення конфлікту	Реалізація сценарію	Карта впровадження конфлікту	Вбудоване рішення в практику
8	E (Evaluate the results and follow-up)	Оцінка результатів	Оцінка результатів та подальші дії	Підсумок, рефлексія	Карта досвіду та результатів	Отримані знання, досвід

Джерело: складено(систематизовано, узагальнено) та згруповано авторами з урахуванням даних [9], [10].

Управління проектами належить до найбільш динамічних напрямів сучасного бізнесу, що постійно адаптується до швидких змін, спричинених технологічним прогресом, зміною пріоритетів бізнесу та варіативністю умов роботи в проектних командах. Запровадження концептуальної моделі

креативного управління конфліктами «Компас 8D» у практику сприятиме формуванню локальної командної культури, орієнтованої на ефективну роботу з конфліктами. Це, у свою чергу, забезпечить створення сприятливого середовища для співпраці, що дозволить трансформувати конфлікти та стимулювати командний розвиток.

Список літератури

1. Оксамитна Л. П., Торба Т. В. Огляд сучасних підходів до управління конфліктами в розподілених ІТ-проектах. Управління розвитком складних систем. Київ, 2024. № 59. С. 73 – 80; [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2024.59.73-80](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80)
2. Ровенська, В., І. Смирнова, і О. Латишева. «КОМУНІКАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОПЕРАЦІЙНИХ ТА ІТ ПРОЕКТАХ». *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, вип. 1(38), Травень 2023, с. 12-20, doi:10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727.
3. Мельниченко О., Мельниченко М. Конфлікти в управлінні проектами підприємницьких структур // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2022. – № 308(4). – С. 26–30. – DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-4>.
4. Scarlat C., Bărar D.-A. S. Towards a Transcultural Approach for Inter-Professional Communication in Complex IT Project Teams—Aiming to Avoid Cross-Functional and Cross-Hierarchical Conflicts // *Systems*. – 2024. – Vol. 12(1). – Article 10. – DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12010010>.
5. Munkvold R., Kolås L., Palmquist A. A Conflict Management Game in Project-based Learning [Електронний ресурс]. – 2023. – DOI: <https://doi.org/10.34190/ecgbl.17.1.1375>
6. Данченко, О. Б., Бедрій, Д. І., & Семко, І. Б. (2018). Концептуальна модель формування високоефективної команди проекту. *Вісник*

Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 1 (1277). – С. 51-56

7. Данченко О., Федотова Н. Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проектах // Управління розвитком складних систем. – 2024. – № 60. – С. 44–55. – DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.44-55>.

8. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – 7th ed. – Project Management Institute, 2021. – 274 p.

9. Шаров В. Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи // Development Service Industry Management. – 2024. – № 2. – С. 259–264. – DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41)).

10. Rösch N., Tiberius V., Kraus S. Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes // European Journal of Innovation Management. – 2023. – Vol. 26, No. 7. – P. 160–176. – DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>.

11. Бушуєв С. Д., Івко А. В., Лященко Т. О., Тихонова О. О. Синкретичне управління інноваційними проектами // Управління розвитком складних систем. – 2024. – № 57. – С. 20–26. – DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.20-26>

12. Бушуєв С., Івко А., Тихонович Ю. Синкретичне управління проектами в епоху вибуху штучного інтелекту // Екологічна безпека та природокористування. – 2024. – Т. 49, № 1. – С. 85–98. – DOI: <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2024.1.85-98>.